
Sistematizar la innovación en las organizaciones. De ser innovador a innovar de manera sostenida y sostenible

Systematizing Innovation in Organizations. From Being Innovative to Innovate in a Sustained and Sustainable Manner

RECIBIDO: 23 DE FEBRERO 2015. ACEPTADO: 22 DE ABRIL 2015

IÑAKI VÉLAZ RIVAS

Profesor asociado de la Universidad de Navarra. Socio en SID (Systematic Innovation by Design) y en Assentire consulting.

inaki@assentire.es

Resumen: En el contexto actual se precisan negocios que generen innovación de manera sistemática y permanente. La oportunidad no está en la innovación en sí misma, sino en la transformación organizacional para crear espacios idóneos de innovación sostenida. La pregunta que urge responder es la siguiente: ¿cómo ayudar a las empresas tradicionales a reinventarse y convertirse en organizaciones sistemáticamente innovadoras (y rentabilizarlo)?

En las páginas que siguen no vamos a poner el foco en los emprendedores sino en las empresas consolidadas, que notan que deben cambiar porque lo que ofrecen cada vez resulta menos interesante para el mercado y para la sociedad.

Palabras clave: Innovación, Transformación, Identidad, Actitud, Oportunidades, Desarrollo, Organizaciones.

Abstract: In the current context we need business models that generate innovation systematically and permanently. Therefore, the opportunity is no longer innovation in itself but in the organizational transformation, to create appropriate spaces of sustained innovation. The urgent question to answer is this: how to help traditional businesses to consistently reinvent themselves and become innovative (and monetize) organizations?

In the following pages we will not put the focus on entrepreneurs but in the consolidated companies, that notice they must change because their offers are increasingly less interesting for market and society.

Keywords: Innovation, Transformation, Identity, Attitude, Opportunity, Development, Organizations.

INTRODUCCIÓN

Hoy en día ya nadie discute en serio la importancia de la innovación para la supervivencia y el crecimiento de las empresas y, como consecuencia, para la recuperación económica global. Al menos en el entorno empresarial resulta un sentir común, como ponen de manifiesto diversos estudios¹. Una clara prueba la tenemos en que, hasta hace unos años, las publicaciones económicas clasificaban las empresas de acuerdo con sus ventas, crecimiento o beneficios; ahora valoran sobre todo su capacidad de innovación.

Por otro lado, según los expertos, ya no basta con innovar en producto sino que se precisa hacerlo en todas las dimensiones de la realidad empresarial: procesos, cultura, modelo de negocio, etc. A este respecto, resulta fácil encontrar sugerencias sobre cómo ser creativos e innovar y se muestran admirables ejemplos de compañías que han sabido hacerlo con incontestable éxito. Pero parece que en la actualidad eso tampoco resulta suficiente, al menos no en las economías avanzadas. De ahora en adelante ya no basta con acertar a innovar cada veinte o treinta años y explotar el éxito entretanto.

La ventaja que proporciona la introducción de cualquier novedad se está recortando a gran velocidad. Por eso, en el contexto actual se necesitan modelos de negocio que generen innovación de manera sistemática y permanente.

Un viaje de exploración y transformación

Si aceptamos que las empresas necesitan transformarse, estamos afirmando que para innovar precisan antes “innovarse” o renovarse. Por definición, la innovación es un viaje a territorio desconocido; un viaje en el que encontraremos resistencias, peligros, obstáculos y también hallazgos insospechados. Es un viaje de exploración para descubrir nuevas oportunidades, pero también un viaje de transformación: el propio tránsito nos cambia en la medida en que supone un gran aprendizaje, nos abre perspectivas y modifica nuestra visión previa. Debemos tomarlo con sentido deportivo, espíritu de aventura, mentalidad de aprendiz y apertura mental.

1 Según el GE Global Innovation Barometer 2012, realizado por StrategyOne a petición de General Electric, el 92% de los 3.000 ejecutivos senior consultados (de 22 países) está de acuerdo en que la innovación es el principal elemento para crear una economía más competitiva. De manera similar, en el BCG Senior Executive Innovation Survey 2010 se recoge que el 84% de los ejecutivos consideran que la innovación será clave para la reactivación de sus empresas.

Sin embargo, eso no significa improvisación o falta de rigor. Precisamente, cuanto mayor sea la incertidumbre, más debemos esforzarnos por planificar y tratar de anticipar posibles dificultades. Una travesía complicada exige mucha preparación y no perder nunca de vista su finalidad. En este sentido, cabe apuntar varias tareas:

- Diseñar el itinerario de transformación.
- Definir una cultura comprometida con el cambio positivo, la experimentación y la apertura a la creatividad.
- Dotarse de metodología eficaz para alimentar el conocimiento, generar ideas, contrastarlas, filtrarlas y llevarlas a la práctica.
- Dar coherencia a todo el proceso e implantarlo.

Para ilustrarlo, sugiero tomar como metáfora las fases de desarrollo de la personalidad humana. Así, podemos distinguir cuatro escalones sucesivos en el tránsito de una organización tradicional a otra sistemáticamente innovadora, a saber:

1. Provocar una ACTITUD INNOVADORA.
2. Poner en marcha ACTOS DE INNOVACIÓN.
3. Asentar HÁBITOS en la organización.
4. Consolidar una IDENTIDAD INNOVADORA.

1. ACTITUD INNOVADORA: EL PRIMER PASO

El punto de partida para generar un clima de innovación constante consiste en querer, en atreverse, en aceptar el riesgo que pueda suponer. Para innovar, antes hay que querer hacerlo, pues son variadas las resistencias que deben vencerse y muchos los miedos que deben superarse. Hoy en día contamos con la ventaja de que en las economías avanzadas el imperativo del cambio se percibe y acepta en todas las esferas, por lo que se aprecia cierta predisposición por vía de necesidad.

¿Por qué complicarse?

“Si hasta ahora nos ha ido bien, ¿por qué cambiar?” parecen preguntarse muchos consejos de administración. En el difícil momento presente lo que

mueve a muchas compañías a dar el salto es la necesidad imperativa, porque “hacer más de lo mismo mejor” se ha demostrado insuficiente. El mercado ha cambiado considerablemente: han surgido competidores inesperados por doquier; los consumidores y usuarios se han vuelto terriblemente exigentes y apuestan por un consumo informado e inteligente; aparecen de manera continua productos revolucionarios que desplazan rápidamente a los existentes; se acortan tanto los ciclos de las tecnologías que hacen inútil la protección de la propiedad intelectual; los avances y la información están enseguida disponibles para todos y se lanzan atractivos servicios ¡gratuitos! En definitiva, lo que ofrecemos ha perdido valor a los ojos del mercado.

Como sostiene Antonio Flores², la crisis no es otra cosa que la pérdida de valor percibido por los clientes. Bien porque la forma de hacer o lo que ofrecemos ha perdido atractivo, bien porque la evolución social ha despojado de valor a lo que antes lo tenía.

Por tanto, el valor de la oferta no es algo constante y objetivo, sino variable y dependiente –entre otros factores– de la percepción de los consumidores. Las compañías tenemos que analizar de manera frecuente la brecha que pueda haber entre el valor que creemos ofrecer y el que realmente perciben los usuarios. Servicios o productos que en un principio sorprendían positivamente y causaban filiación pueden haberse convertido en algo corriente y con escaso atractivo. Es hora de renovarse.

En este sentido, cabe entender la innovación como la puesta en valor del conocimiento, la investigación y la experiencia. Innovar consiste en buscar aplicaciones a los descubrimientos, aportar mejores soluciones que las disponibles y, de esa manera, impactar positivamente en el valor percibido.

Superar el miedo

En la actualidad se habla tanto de innovación que serán pocas las organizaciones que nieguen la necesidad de innovar. Sin embargo, muchas de ellas se quedan en el mero deseo estéril, sin llegar a generar una verdadera actitud en su interior. La mayor parte de las veces porque no logran superar las primeras resistencias y obstáculos. Precisamente el enfrentarlos y superarlos ayuda a pasar del deseo a la realidad y a generar verdadera actitud innovadora.

2 Flores, A. (2010).

La mayor parte de las organizaciones no están diseñadas para innovar sino para optimizar sus operaciones cotidianas y ser eficientes. Por eso la innovación suele generar fricciones con esas operaciones predecibles, repetitivas y eficaces que son las que hoy por hoy producen ingresos. En este conflicto entre procesos consolidados y proyectos transversales la solución pasa por establecer algún tipo de alianza entre la innovación y dichos procesos³.

Innovar supone arriesgar, salir de lo conocido, abandonar la zona de confort para probar modos de hacer nuevos y, por tanto, inciertos. Se precisa arriesgar recursos, comodidad y seguridad. En cierto sentido es una apuesta; una apuesta que se puede preparar más o menos, con análisis, experimentos y conocimiento, pero que siempre encerrará un cierto grado de incertidumbre. Si no, ya lo hubiéramos hecho antes o ya lo hubieran hecho otros. Se requiere saber, pero también audacia.

Vencer las resistencias

La innovación se alimenta de creatividad y el proceso creativo tiende a un cierto desorden desafiante o desafío desordenado. A diferencia de la mayoría de los procesos productivos, que son lineales, el proceso creativo es rítmico⁴: tiene constantes altibajos porque la creación de ideas surge del flujo y reflujo. Esta realidad genera una fuerte tensión entre la lógica de lo planificado, repetitivo y previsible y la lógica de lo rítmico, variable e inconstante. Esa tensión se produce, por supuesto, entre los equipos de Producción e I+D+i. Pero también en la mente de los directivos con inquietud innovadora, que deben administrar simultáneamente una agenda cotidiana y otra de futuro.

¿Cómo combinar creatividad y proceso; genialidad y producción; plazos y valor; previsión y ritmo? La primera medida consiste en identificar y apartar todo lo que impida de entrada la creatividad. A este respecto se han identificado tres grupos de barreras⁵, a saber:

1. *La disonancia* es un efecto musical en el que dos notas suenan a la vez pero parece que no concuerdan y generan una tensión que la mente trata de resolver: se usa, por ejemplo, en las bandas sonoras de las películas para anti-

3 Véase Govindarajan, V. y Trimble, C. (2010).

4 Henry, T. (2012), pp. 31 y ss.

5 Henry, T. (2012), pp. 53-75.

cipar que algo malo va a suceder. Se produce una molesta disonancia cuando el ‘qué’ de la actividad diaria no concuerda con el ‘porqué’ del trabajo. Precisamente las primeras señales del declive de muchas empresas se halla en no reconocer el ‘porqué’ de sus actividades habituales. La respuesta será eliminar esas áreas de disonancia y procurar que el ‘qué’ y el ‘porqué’ concuerden. Para lograrlo se requiere: a) que los objetivos estratégicos (los ‘porqués’) sean claros; b) que el camino para alcanzarlos (los ‘qués’) sea lo más sencillo y flexible posible; c) que haya transparencia y participación en la toma de decisiones.

2. *El miedo al fracaso* suele ser exagerado porque normalmente sobrevaloramos las consecuencias de los posibles efectos negativos. Pero ya hemos visto que para innovar debemos abandonar las áreas en que nos sentimos cómodos y seguros, donde las cosas son fáciles y previsibles. Paradójicamente, *el miedo al éxito* suele ser todavía más perjudicial porque se disfraza de prudencia: no queremos ser excesivamente audaces y abarcar demasiado, por lo que nos convencemos de que no podemos rendir según las expectativas o de que no estaremos a la altura para poner en práctica la idea.

3. *La escalada de expectativas* ocasiona que, desde que nos fijamos unas metas altas, comenzamos a desechar prematuramente ideas que podrían ser interesantes pero no vemos suficientemente brillantes. Olvidamos que cualquier idea brillante empieza como algo humilde y dejamos que las comparaciones con trabajos anteriores o con los logros de los competidores nos afecten más allá de lo razonable.

Mantener alejados estos impedimentos requiere edificar una cultura organizativa consistente y favorable a la innovación, que permita concentrarse en lo importante, reduzca las disonancias, modere las expectativas, neutralice los miedos y disminuya la dispersión creativa. Veremos más adelante que eso tiene que ver tanto con los hábitos como con los hábitats.

Crear una actitud innovadora

El primer paso para alcanzar esa cultura consiste en procurar una actitud que fomente la creatividad y la articule adecuadamente con los procesos productivos en marcha. Para lograrlo, cabe contar con los siguientes apoyos:

a. *Visualizar el sueño*: por su propia naturaleza de descubrimiento, la innovación no puede señalar con precisión el punto de llegada al que se orienta. Precisamente eso hace más importante la capacidad de los líderes de soñar, evocar, ampliar horizontes y contagiar aspiraciones, a la vez que se inspira y vincula con los ‘porqués’ de la organización.

b. Aceptar convivir con la incomodidad: audacia para aprender a moverse en la ambigüedad, salir de lo conocido y arriesgarse en lo incierto, pues en la incertidumbre es donde anidan las oportunidades.

c. Obsesionarse con la aplicación del conocimiento: como hemos dicho anteriormente, innovar no consiste tanto en producir nuevo conocimiento como en aplicarlo y hacerlo útil para resolver problemas de otras personas. A veces supondrá crear un nuevo producto o servicio, pero otras consistirá en ponerlo al alcance de nuevos públicos (por ejemplo, aerolíneas *low cost*); individualizar la dosis (repostería Martínez, Nespresso); o dar importancia al destinatario (Imaginarium), etc.

d. Ingenuidad de aprendiz: el pasado ya no sirve para predecir el futuro. Apoyarse en el pasado sería como conducir mirando sólo por el retrovisor. La buena noticia es que nadie parte con ventaja: cada nuevo conocimiento pone de manifiesto nuevo desconocimiento y eso genera oportunidades inéditas, pero también más incomodidad.

e. Cercanía a los clientes: nos proporcionará criterio para distinguir las ideas potencialmente generadoras de valor de aquellas otras que son simplemente ingeniosas. La vida cada vez más efímera de los productos y la necesidad de personalizarlos no se pueden basar ni en la tecnología ni en la inversión en recursos, sino en la capacidad para entender las necesidades reales de los usuarios finales. Además nos mantendrá en un sano inconformismo con lo que hemos creado.

f. Abrirse a la colaboración: evitar la esclavitud de las ideas, puesto que el valor pertenece más a la capacidad de utilizarlas provechosamente que a la de generarlas. La colaboración hace que se reduzca mucho el tiempo necesario para aplicar una idea, además de que se comparten los riesgos y se amplía el espectro de la creatividad.

g. Enfrentar los problemas con humor: la creatividad tiene algo de juego, de diversión despreocupada, concentrada e intemporal, pero también de optimismo, de ganas de mejorar el mundo, de reto. Se habla hoy de grandes oportunidades de negocio en los juegos serios (*serious games*, *funware*), del juego como recompensa ('gamificación') o como superación (*QuitNow*, aplicación de Android para dejar de fumar).

Indudablemente, en la construcción de esta actitud innovadora, el liderazgo de la Dirección de la empresa desempeña un papel crítico. De ella dependen en buena medida los puntos que acabamos de enumerar, que deben

apoyarse en el entorno de una organización sana, abierta y transparente. Si no, nada de lo que se haga llegará a buen puerto.

2. CÓMO INNOVAR: ACTOS

Si bien generar actitud innovadora es un primer paso necesario, no es suficiente. Además de tener la actitud hay que actuar, lanzarse al agua. Precisamente la del agua puede ser una buena metáfora para analizar en qué consiste la innovación, pues se trata de una aventura que tiene muchas similitudes con aquella otra de los exploradores que se embarcaban en busca de El Dorado.

En esa epopeya de descubrimiento y exploración cabe distinguir tres grandes etapas: A) preparar la travesía; B) lanzarse a mar abierto; y C) descubrir, explorar y conquistar. Cada etapa requiere distintas capacidades en los líderes y en el resto de los miembros del equipo. La preparación exige actitud: que las personas sepan de qué se trata y quieran contribuir con su esfuerzo. Por su parte, navegar demanda aptitud: que puedan y se atrevan. Y por último, la tercera fase requiere sistemática: que hagan y perseveren.

Preparar la travesía

Innovar significa adentrarse en el mundo de lo desconocido, de lo que todavía no está dado y, por tanto, dar un paso audaz a pesar de las incertidumbres. Significa abandonar la seguridad del puerto sin contar con la certeza de alcanzar de nuevo tierra firme, y mucho menos de encontrar el paraíso soñado. No obstante, tampoco se trata de un paso alocado, impulsivo o carente de deliberación. Eso, más que aventura, sería temeridad. Innovar significa ciertamente inventarse el futuro, pero no desde la genialidad o el golpe de fortuna, sino desde el conocimiento, la intuición y el esfuerzo. En buena medida inventar es descubrir, pero descubrir apoyándose en lo ya descubierto previamente, en lo ya inventado y probado. Por eso, la aventura de la innovación, como toda travesía que pretenda alcanzar algo digno de empeño, exige una cuidadosa preparación. En concreto, esa preparación debe contar al menos con los siguientes elementos:

1. Detectar oportunidades

Uno de los factores críticos en esta etapa es la capacidad para descubrir oportunidades. Según los expertos, las principales fuentes de innovación se encuentran en la intersección entre:

- *Tecnología: avances de la ciencia, nuevos productos, I+D, comunicaciones, etc.*
- *Clientes: observación de los usuarios, cambio en los hábitos de compra, uso y adaptación de los productos o servicios, etc.*
- *Sociedad: estudio de tendencias sociales, nuevas formas de relación, ámbitos de encuentro, etc.*

La hibridación tiene que ver con innovar en las zonas de contacto de esas tres esferas, así como en los cruces de distintos sectores, mercados y áreas de conocimiento. Mezclar cosas para generar nuevas soluciones e interactuar con personas muy diferentes para alimentar la creatividad. Si se juntan dos geógrafos lo más que conseguirán es sumar conocimientos parecidos dentro de una misma disciplina. Si, en cambio, al geógrafo se le une un economista o un informático, se multiplican las probabilidades de encontrar algo nuevo. Es más fecundo innovar en la intersección de varios conocimientos o mercados – donde encontramos espacios más vírgenes, tierras de nadie, menos competidores– que limitarse a los océanos rojos en los que hay poco margen para ser pioneros. La intersección de campos, visiones y culturas genera combinaciones inéditas de ideas, y lo hace además de manera masiva, como bien ha demostrado Frans Johansson con su célebre “efecto Medici”⁶.

Las oportunidades se producen, por tanto, sobre todo en la intersección, por eso resulta tan importante el empeño de quienes lideran la innovación por gestionar las barreras que la frenan o la anulan. Pues para transformar esas oportunidades en valor hace falta liderazgo y un modelo de negocio apropiado. A este respecto, es interesante tener presente la llamada “Ley de la imperfección”: aprovechar la oportunidad es más importante que la perfección en la solución, por lo que se premian prototipos rápidos e inacabados pero conceptualmente robustos. Dejar cabos sueltos y opciones para que los usuarios definan mejor lo que quieren o esperan. Esto, además, facilita el riesgo controlado en la experimentación, que se puede resumir en la expresión: “fallar pronto, fallar barato y aprender de la experiencia”.

2. Fijar el objetivo

Partir de la suficiente visión como para articular un plan de acción que, si bien no logre precisar con detalle el punto de destino, sea capaz de apuntar el rumbo aproximado y las condiciones del viaje.

6 Johansson, F. (2005), p. 90ss.

3. *Evaluar la situación de partida*

Analizar los recursos, el tiempo y el equipo con los que se puede contar. Medir las distancias: calcular si hay proporcionalidad razonable entre los recursos y el fin que se pretende alcanzar. Conseguir los medios necesarios para cubrir esas distancias.

4. *Enrolar a la tripulación*

Junto con la visualización, quizá sea el punto crítico de esta etapa. Se requiere diversidad y a la vez capacidad de entendimiento: se precisa contar con personas que desempeñen distintos roles en las diferentes fases de la innovación. Tan necesarias son, en este sentido, las personas iniciadoras como las ejecutoras; las imaginativas como las perseverantes⁷. La innovación depende más que ninguna otra cosa de poner a las personas (usuarios, pero también desarrolladores) en el centro. Todo el mundo tiene habilidades que le capacitan para aportar a la cultura de la innovación: el idealismo y el espíritu de aventura de los jóvenes, la experiencia de los veteranos, la frescura del amateur, la mirada desprejuiciada de los niños, la interpretación de los artistas, etc. Muchas veces las mejores iniciativas son las que se construyen desde abajo, por movilización voluntaria de la gente. Por tanto, es muestra de talento contar con el talento de todos.

Por supuesto, para que esto no se quede en buenos deseos, habrá que trazar un plan de acción con fases y herramientas de apoyo concretas. Por ejemplo, el equipo de Dirección y los líderes deberán trabajar intensamente la unidad interna, la visualización de retos y metas de futuro, el ‘qué’ y los ‘cómos’ de la nueva estrategia, la tolerancia a los errores, la creatividad, los miedos ante la incertidumbre, etc. Para ello pueden emplearse talleres de trabajo dirigidos por especialistas, sesiones de coaching tanto personal como grupal, el manejo simultáneo de dos agendas (la del día a día y la de la innovación), etc. Paralelamente, habrá que preparar a los equipos mediante sesiones diversas según las necesidades, así como organizar comités de innovación, tanto para el ‘más de lo mismo mejor’ como para la innovación disruptiva.

7 Una ilustrativa relación de los diversos roles presentan Tom Kelly y Jonathan Littman en *Las diez caras de la innovación*. También E. Johansson sugiere contar con un equipo variado e incluso enriquecido tras haber pasado cada uno por distintos campos y experiencias. Para ello se requiere superar la atracción de lo que a uno le resulta familiar y controlable.

Lanzarse a mar abierto

Esta es la etapa principal del proceso de tránsito hacia una organización innovadora. En ella se dan los primeros pasos. Es el momento de la navegación, de lanzarse al agua, de arriesgar y comenzar a experimentar e innovar. Según la ambición de la visión y los objetivos que pretendamos abordar, requerirá mayor o menor complejidad. En líneas generales, habrá que dar los siguientes pasos:

1. *Concretar el proyecto*: afinar el detalle a partir de la definición de la visión.

2. *Capacitar a la tripulación*: preparar al equipo tanto desde el punto de vista técnico como emocional. Desarrollar las aptitudes necesarias y equiparles con los medios adecuados, de manera que sepan y puedan acometer las tareas que se requieran, por muy novedosas que les resulten. Se trata de entrenar a gente “normal” para que sea creativa.

3. *Navegar (aprender haciendo)*: enfocar la travesía como un viaje de descubrimiento. Toda innovación tiene riesgo y quizá no siempre es eficaz en los resultados, pero siempre nos deja un aprendizaje si estamos abiertos a comprenderlo.

4. *Identificar las resistencias*: anticipar los posibles obstáculos para la navegación, tanto los referentes al entorno como los internos de la propia organización. En toda travesía nos encontramos con vientos y corrientes, que unas veces actúan como aliados y otras como obstáculos. El arte de la navegación consiste en identificarlos (incluso predecirlos), para sacarles partido cuando sea posible o adaptarlos cuando no lo sea. En cualquier caso, precisamos que la tripulación esté preparada para lo que podamos encontrarnos y actúe con precisión y unidad para responder alineada. En los últimos años se han ido perfeccionando una serie de herramientas que favorecen esa gestión de las resistencias, por ejemplo: mantener viva la imagen de la situación ideal a la que se quiere llegar; buscar aliados, internos y externos; actuar con humor, audacia y deportividad; explicar los ‘porqués’; permitir experimentar a los no expertos y escucharles; hacer de ‘abogado del ángel’ y controlar a los abogados del diablo; presentar la información de manera creativa, etc.

Descubrir, explorar y conquistar

Siguiendo con el símil de la navegación, una vez que hemos descubierto nuevas tierras y desembarcado en ellas, ha llegado el momento de explorarlas para comprender qué pueden ofrecernos.

Para mantener en una organización el espíritu juvenil de aventura que requiere la innovación es preciso dotarse de un modelo de negocio que permita la exploración y la experimentación continuadas. Porque ya no vale con innovar de cuando en cuando, sino que tenemos que ‘sistematizar’, por así decir, la innovación. Por supuesto, eso requiere dotarse de estructura adecuada, así como operativizar determinadas prácticas como la generación constante de ideas, la captación de tendencias, la identificación de los cambios en los usuarios, el prototipaje, la tolerancia a los errores, etc. Pero, sobre todo, una cultura de la curiosidad, la indagación, el atrevimiento y la constancia en el desafío. Lograr que todos hagan y perseveren en el empeño ante la incertidumbre de lo desconocido.

Se trata de instalar una sistemática que lleve a innovar continuamente hasta el punto de generar hábitos colectivos de innovación. Tal y como se propone en *La estrategia del océano azul*, se trata de descubrir nuevos espacios en los que no haya competencia, océanos libres del rojo de la lucha por mercados saturados⁸.

3. HÁBITOS DE INNOVACIÓN

Como ya se ha dicho, la dificultad no está en saber que hay que innovar sino en saber cómo, hacerlo y atreverse a convertirlo en un hábito dentro de la organización. El reto hoy en día no está en innovar, sino en seguir haciéndolo cuando ya se ha tenido éxito. Generar ideas válidas más o menos novedosas es sólo el punto de partida. En un mundo abierto a la creatividad resulta fácil enamorarse de las ideas o conformarse con los proyectos ya realizados y volverse asombrosamente estéril. Por eso los hábitos organizativos que promueven la innovación son tan importantes, o más, que la calidad de las ideas o el éxito de algunas innovaciones pasadas.

Lo verdaderamente difícil (y necesario) es transformarse en una empresa sistemáticamente innovadora. Pero pasar de innovar a ser innovador requiere un cambio cultural profundo. Bien podemos decir que para convertirse en una empresa habitualmente innovadora se requiere edificar algunos hábitos específicos tanto en las personas como en la cultura colectiva. ¿Cuáles son esos hábitos?, ¿cómo generarlos?, ¿cómo contagiar la actitud innovadora a toda la organización?

8 Véase Kim, W.C. y Mauborgne, R. (2005).

Al igual que cuando queremos promover hábitos alimenticios sanos entre los niños, debemos completar al menos dos etapas: primero, concienciar; después, entrenar. La tarea de concienciar ha comenzado ya en el esfuerzo por generar una actitud favorable a la innovación. En cuanto al entrenamiento, también se habrá avanzado mucho si ya se han llevado a cabo algunos proyectos innovadores. Lo que ahora toca es consolidar los avances y organizarnos de tal forma que los proyectos de innovación colisionen lo mínimo imprescindible con el día a día de la empresa.

Especializarse en detectar, concretar y desarrollar

Como se ha mencionado al referirnos a los actos de innovación, las oportunidades ya no suelen presentarse de manera lineal respondiendo a una tendencia o un avance técnico, sino que se dan en la intersección, en el cruce de variables de diversa naturaleza dentro de un sistema crecientemente complejo. Identificar las oportunidades requiere cada vez mayor habilidad. Tras lograrlo, se necesitarán suficientes dosis de conocimiento y creatividad como para generar un modelo de negocio que aproveche esas oportunidades y las transforme en valor para la sociedad. Y, por supuesto, hará falta coraje para lanzarse a experimentar e implantar.

Muchas empresas innovadoras, más que ser creadoras de nuevos conocimientos, están especializadas en captar, filtrar y aplicar conocimientos que otros han generado. De esa manera, producen nuevo conocimiento y desarrollan aplicaciones. Esto supone disponer de un olfato sensible para seleccionar lo que puede aportar valor a los consumidores, lo que a su vez debe ir vinculado a buenos radares para detectar los gustos y necesidades emergentes.

En este momento disponemos de abundante conocimiento avanzado y está fácilmente al alcance tanto de las grandes corporaciones como de quienes están empezando. Eso no significa que haya perdido valor, sino que puede producir saturación y dar lugar a una cierta parálisis del análisis. Por eso, las organizaciones necesitan dotarse de capacidades avanzadas para identificar las fuentes más valiosas de conocimiento e inspiración, así como de sabiduría práctica para discriminar lo que realmente les va a servir.

La vida cada vez más corta de los productos y servicios, así como la exigencia de una adaptación personalizada, no se pueden basar sólo en la tecnología ni en la capacidad organizativa, sino que requieren gran habilidad para conocer a los clientes y entender de verdad sus necesidades. Eso resulta imposible sin un vínculo permanente y un acercamiento sistemático a su expe-

riencia cotidiana. La industria textil nos ofrece un gráfico ejemplo: aquellos que se han centrado en los avances tecnológicos han quedado fuera del mercado, mientras que quienes han observado y comprendido la evolución de los valores y comportamientos de los ciudadanos (Zara o Mango suponen casos paradigmáticos) han tenido éxito y han generado una fuerte cultura propia.

Cuanto más cerca se esté de los usuarios finales, más fácil será saber qué les interesa, por lo que se podrá responder más rápido y con mayor acierto, creciendo con ellos y anticipándose a las tendencias de consumo. La idea parece sencilla, pero la experiencia nos muestra que pocas empresas lo valoran de verdad y saben hacerlo.

Además de recoger, seleccionar y filtrar la información, se precisa aprender a visualizarla en clave de oportunidad. La velocidad para aprovechar y explotar oportunidades es cada vez mayor, lo que añade nuevas exigencias a las ya mencionadas: velocidad en la identificación de información valiosa, velocidad en la captación de recursos, velocidad en el diseño de un modelo de negocio, velocidad en la generación de soluciones, velocidad en su implantación.

En general, vemos que las empresas están especializadas en desarrollar, mientras que detectar y acotar oportunidades son tareas de gran complejidad que con frecuencia les desbordan⁹. Una buena solución puede ser asociarse con captadores y aceleradores de oportunidades que permitan imprimir velocidad a las etapas iniciales del proceso, de forma que no se pierdan oportunidades. Apple es un claro ejemplo de organización iniciadora que se une con ejecutoras que potencian sus productos y amplían el campo de acción.

Detectar oportunidades, concretar soluciones y desarrollar nuevos productos son habilidades que esperamos encontrar en un emprendedor que aún no tiene nada que perder y sí mucho que ganar, pero son harto difíciles de hallar en organizaciones consolidadas, en las que fácilmente se instalan mecanismos que disuaden a sus miembros de correr los riesgos del fracaso o del esfuerzo infecundo.

Desasosiego estructural

Por definición, lo novedoso es lo que no se ha dado hasta ahora y, por tanto, no se conoce, no se tiene experiencia previa, no se sabe cómo va a re-

9 Véase Flores, A. (2010).

sultar. Por eso, la innovación sostenida requiere habituarse a convivir con el riesgo y la incertidumbre, porque son compañeros de viaje de las oportunidades. Precisamente cabe entender la innovación como la respuesta a la incertidumbre: adelantarse, pensar, probar, dudar y volver a pensar.

Cuando descubrimos un nuevo territorio o un océano azul, se presentan ante nuestros ojos muchas oportunidades pero también surgen temores y nuevas exigencias: de conocimientos, de habilidades, de flexibilidad, de rapidez. Tenemos que aprender a controlar la ansiedad, a la vez que actuamos en un entorno desconocido, por lo que debemos acostumbrarnos a la incomodidad de lo ignoto, incierto e inseguro. Es el momento del coraje, de los prototipos rápidos, de los experimentos con riesgo acotado.

Pero, como hemos visto, hasta las empresas más comprometidas con la innovación tienen que sacar adelante las tareas del día a día, que además suelen ir en dirección contraria a la de las nuevas ideas. Se trata, por tanto, de equilibrar constantemente la tensión entre lo creativo y lo práctico sin que ninguna de las dos dimensiones ahogue a la otra. La empresa innovadora necesita tener dos velocidades, o dos líneas de acción. Por un lado, lo que podríamos llamar la agenda operativa, en la que se incluyen los procesos ordinarios, en los que también puede haber un componente de innovación incremental a través de la mejora continua. Por otro, la agenda emergente, a la que se adscriben los proyectos más radicalmente innovadores. Una nos garantiza el presente, la otra el futuro. El hábito que debemos desarrollar aquí es el de hacerlas compatibles, sobre todo en lo que se refiere a recursos y resultados.

No debemos asombrarnos si la tensión entre estas dos velocidades genera una especie de desasosiego estructural. Es lo natural. También se dará esa tensión en la agenda personal de quienes desempeñen las tareas directivas: deberán procurar la eficacia en los procesos instalados y a la vez alentar el riesgo en los proyectos más rompedores. En muchos casos, posiblemente se precise de una estructura firme para la agenda operativa y otra mucho más flexible – dictada por las oportunidades que se vayan descubriendo – para la agenda emergente.

Una de las mejores maneras de combinar el desafío de la innovación con el día a día es organizarse por proyectos, de forma que éstos tengan su propia asignación de tiempo, recursos y alcance.

Organizarse por proyectos

Está muy extendido el mito de que la creatividad es una chispa que prende de cuando en cuando en la mente de algunos genios. Sin embargo, Todd Henry sostiene que se pueden generar esos “accidentes” creativos de manera regular¹⁰ y el factor esencial para producirlos depende en las empresas de su capacidad para organizarse. El mayor talento creativo sin organización se queda en nada. En cambio, cierta creatividad bien organizada genera innovación. De hecho, una idea sólo llega a convertirse en realidad si bajamos al terreno de la organización¹¹.

Puede parecer que ser creativo esté reñido con organizarse bien, pero tenemos claros ejemplos que lo desmienten: Apple –mundialmente reconocida por su creatividad y capacidad innovadora– es una de las firmas mejor organizadas, como manifiesta, por ejemplo, que desde 2008 lidere el ranking de las más eficaces en la gestión de la cadena de aprovisionamiento, por delante de Toyota, P&G o Wal-Mart.

Para que las ideas se conviertan en realidades se precisa seguir cierta sistemática. El chispazo creativo existe, pero se queda en nada si no se emplea cierta metodología para llevar las ideas a la realidad, porque las ideas son muy frágiles y desde el mismo momento de su concepción tienen que luchar por su futuro. Precisamente las ideas que resultan frescas lo son porque desafían el *status quo*, tienen el potencial de sacarnos del flujo rutinario. Pero al principio raramente son rentables, y, en cambio, introducen mucho riesgo en un sistema probado y ajustado. Así que parece lógico que toda idea novedosa se enfrente a una batería de obstáculos antes de tener la posibilidad de materializarse. La pena es que esos obstáculos no diferencian entre buenas o malas ideas.

A este respecto, el desafío para las organizaciones consiste en aprender a provocar la creatividad permanentemente y no esperar a que llegue la inspiración de manera espontánea y sorprendente. Ciertamente las ideas no surgen vía procesos, aunque se han desarrollado diversos métodos eficaces para generar ideas en equipo. Sin embargo, son los procesos los que hacen que las ideas se lleven a cabo. Bastantes empresas gastan mucha energía y recursos

10 Véase Henry, T. (2012).

11 Véase Belsky, S. (2012).

12 Véase Henry, T. (2012), p. 51.

tanto en concebir ideas como en examinar el producto final, pero muy poco tiempo y escasos esfuerzos en crear un sistema y un entorno beneficiosos para la parte más importante: el largo itinerario entre la idea y el producto¹². La creatividad debe emplearse principalmente (aunque no únicamente) en la fase inicial de generación de ideas, en la que se produce un efecto divergente. Pero más adelante, éstas deben someterse a un filtro que acote y seleccione a través de diversas pruebas para terminar generando proyectos concretos, que es donde se produce el efecto convergente. Las ideas creativas abren muchas posibilidades; los proyectos de innovación las concretan y las llevan a la práctica.

Gestionar la innovación por proyectos facilita la complementariedad entre la agenda operativa y la agenda emergente, sin que los procesos de una colisionen excesivamente con los de la otra.

4. IDENTIDAD INNOVADORA

El enraizamiento de hábitos en la organización constituye la cultura corporativa. Si esos hábitos son los descritos en el apartado anterior, lograremos una cultura o identidad innovadora. El objetivo, no lo olvidemos, consiste en ser innovadores de forma sostenible y sostenida.

Si la sociedad y los consumidores evolucionan a gran velocidad, las empresas que se estanquen –por muy innovadoras que hayan sido en el pasado– verán cómo su oferta queda pronto obsoleta y carente de valor. Antonio Flores nos ofrece una representación gráfica muy sugerente de esta realidad (figura 1). Basado en la combinación de dos vectores, muestra cómo las organizaciones que no se esfuerzan por renovar de forma constante su oferta de valor irán comportándose cada vez más como una espiral que avanza hacia dentro de sí misma, pero está cada vez más lejos del mercado¹³. Esos dos vectores los identifica con:

Conocimiento: la experiencia y oficio que la empresa haya ido adquiriendo.

Adaptación: la capacidad de transformar el conocimiento en valor.

13 Véase Flores, A. (2010).

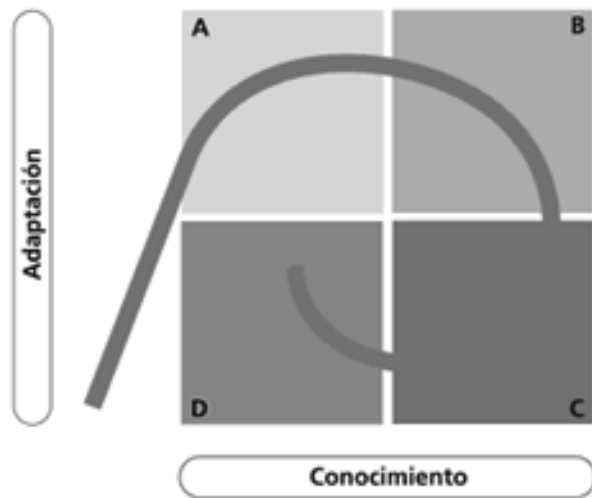


Figura 1: Fases de la oferta innovadora

Fuente: Flores, A. (2010).

Combinando esos dos factores, Flores distingue cuatro fases en la evolución de la oferta innovadora exitosa:

A. Fase inicial: se parte de conocimientos sólidos que van aumentando, al tiempo que se produce una buena adaptación al entorno.

B. El entorno evoluciona: sigue aumentando el conocimiento porque se adquiere mayor experiencia. Sin embargo, la oferta va perdiendo en adaptación.

C. Decadencia: continúa cayendo la adaptación al entorno cambiante. A la vez el conocimiento va quedando desfasado y pierde capacidad de generar una oferta atractiva.

D. Reacción: a pesar del constante descenso de conocimiento, se logran generar estrategias que aumentan parcialmente el valor y se observa un repunte de la curva.

Las innovaciones introducidas en la fase A han procurado un notable éxito al suponer una oferta de valor interesante para los consumidores. Pero bien sabemos que la duración de esa fase (el océano azul) se ha reducido notablemente en nuestros días y, según en qué sectores, podemos encontrarnos rápidamente en la fase B: el producto o servicio que entusiasmaba a los clien-

tes queda eclipsado por otro más reciente y con mejores prestaciones. Si no se actúa, la fase C parece irremediable y, cuando se reacciona, los esfuerzos llevan como mucho a ese ligero repunte en la fase D, que desembocará en lo que Flores llama la “espiral contracturada” (figura 2):

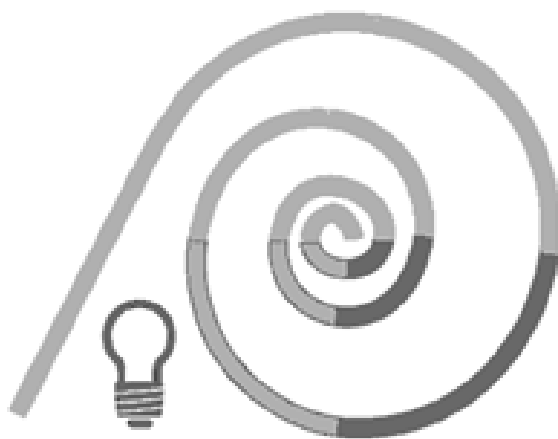


Figura 2: La “espiral contracturada” de la innovación

Fuente: Flores, A. (2010).

Se buscan salidas por vía de introducir mejoras, pero los resultados, aunque a veces esperanzadores, siempre son parciales y conducen a una pérdida progresiva de valor. Por eso, innovar no puede ser una acción que se lleve a cabo en momentos puntuales o cuando surge la inspiración, sino que se requiere que sea algo connatural y constante en las empresas que tienen vocación de futuro. Deben éstas crear ecosistemas de creación y adaptación del conocimiento que les doten de una verdadera identidad innovadora.

Scott Branson, consejero delegado de una firma que ayuda a los creativos a llevar a la práctica sus ideas y autor del celebrado *Making Ideas Happen*, sostiene que las grandes innovaciones en cualquier sector son el resultado de personas y equipos creativos especialmente productivos¹⁴. La fórmula de la innovación que propone Branson es bien sencilla:

¹⁴ Véase Flores, A. (2010).

INNOVACIÓN=IDEAS+HÁBITOS+COLABORACIÓN+LIDERAZGO

De la generación de ideas a través de la creatividad ya hemos tratado al analizar los actos de innovación. Por su parte, a los hábitos les hemos dedicado un apartado completo. También al liderazgo –entendido como un requisito transversal– hemos hecho repetidas menciones. Queda, pues, por tratar lo referente a la colaboración. Un asunto sobre el que hay diversas visiones, no siempre coincidentes.

Innovar en equipo

Hoy los retos son tan complejos que la innovación no está al alcance de genios solitarios. Por otra parte, las fuerzas de la organización pueden dar tracción a las ideas del genio (aunque también ahogarlas, como hemos visto al hablar de los obstáculos). Si está bien diseñada e implantada, la colaboración en equipo proporciona *feedback* que mejora la idea, nutre relaciones, establece tejido conectivo, provee de recursos, apoyo e inspiración.

Pero también puede ocurrir lo contrario, lo que George Lois denomina el “manoseo grupal”¹⁵, que lleva a la deformación de la idea, e incluso a su muerte. Cuanto más numeroso sea el grupo y más inteligentes sus miembros, es más probable que surjan ‘abogados del diablo’ que echen al traste las ideas y más difícil producir algo realmente original y revolucionario. Cuántos ejemplos tenemos de ideas, aparentemente insensatas, que han logrado salir adelante por el empeño de un visionario, totalmente contracorriente, y se han convertido en grandes innovaciones. Si todos lo ven claro, es que tiene poco de novedoso. Nadie pondrá en duda la demostrada capacidad innovadora de Steve Jobs (que ha inventado varios sectores que no existían) y, sin embargo, es sabido que no era un líder democrático y de consenso, sino alguien con gran visión, indudable sentido estético y enorme tesón.

¿Cómo combinar, pues, la potencia que proporciona el trabajo en equipo con el respeto y la promoción de las ideas individuales?

Se trata, sin duda, de una nueva tensión en el esfuerzo innovador, como aquellas que habíamos visto entre estructura y oportunidad. Aquí también el papel del líder será crítico a la hora de discernir cuándo prima el genio creativo y cuándo debe darse paso al equipo. Es un aspecto sobre el que queda aún mucho por investigar. En este punto sólo puedo ofrecer una opinión perso-

¹⁵ Véase Lois, G. (2012), nn. 25-27.

nal. Considero que se debe trabajar en equipo en las fases muy iniciales del desarrollo, en aquellas en las que se fija el problema, se investiga, se analizan tendencias, se recoge información y se crea un primer esbozo de posibles soluciones. Todo eso avanzará más deprisa si se hace de forma colectiva. Sin embargo, a partir de ahí, debemos dejar obrar a las personas más creativas para que maduren, modifiquen y creen a partir de ese trabajo inicial. Más adelante, cuando el esfuerzo creativo dé su fruto, será hora de volver al equipo para desarrollarlo, traducirlo en prototipos, probarlo e implantarlo.

Por tanto, hacer de la innovación una de las notas dominantes de la identidad organizativa supone mantener un difícil equilibrio entre la promoción de la creatividad individual y el establecimiento de equipos bien coordinados capaces de potenciarla, sacarle partido y traducirla en resultados para la sociedad. Y eso es tarea del líder.

Liderazgo y hàbitats

La mayor parte de los proyectos no caen por falta de recursos sino por conflictos personales o por falta de motivación. Los métodos para que las ideas se encarnen son muchas veces contra-intuitivos. Se requiere ‘compromiso creativo’ para cimentar hábitos personales que pueden resultar incómodos, como por ejemplo evitar saltar de intuición en intuición, o esconder las ideas por miedo a críticas prematuras. El líder debe procurar definir y desarrollar los hábitos organizativos que hemos visto en el apartado anterior, pero también debe crear los hàbitats adecuados para motivar frente a los obstáculos y enseñar a no rendirse.

De los obstáculos externos ya hemos tratado. Pero, paradójicamente, suelen ser aún más poderosos los obstáculos internos: las propias limitaciones, sobre todo la escasez de tiempo y la distancia hasta los resultados. Aquellas ideas que superan la excitación de la luna de miel corren peligro de ser olvidadas porque sólo las conoce el que las ha concebido. Incluso un individuo muy entusiasmado con una idea debe lidiar con las exigencias productivas del aquí y ahora de la agenda operativa. En la mayor parte de las empresas mantener las dos agendas exige mucha tenacidad y una doble vida que agota, de manera que hasta las ideas más brillantes van quedando abandonadas a lo largo del camino. Ahí es donde el liderazgo resulta imprescindible, tanto o más que en la estrategia, el diseño de la estructura o la decisión de seguir invirtiendo en investigación. El coraje y la constancia dependen de la fuerza y convicción del líder, de la fe que tenga en su equipo.

Investigadores solventes como Kotter y Cohen¹⁶, Hammel y Prahalad¹⁷, o Bennis¹⁸, han demostrado que la calidad del liderazgo influye de manera contundente en la innovación porque influye directamente en el clima y la cultura de la organización. La creación de un contexto adecuado resulta capital, pues se convierte en requisito para atraer, motivar y desarrollar el talento creativo.

Por tanto, hábitos y hábitats. Entornos estimulantes que favorezcan la creatividad, que sean pacientes, que permitan experimentar y realizar ensayos fácilmente, que soporten los errores, que faciliten la colaboración y a la vez la concentración. Hábitats en los que podamos aislarnos cuando sea necesario y compartir cuando lo consideremos conveniente. Ecosistemas cooperativos en los que encontremos apoyo para los momentos difíciles e inspiración cuando estemos atascados. Ambas cosas proceden de las personas que nos rodeen, del equipo, no de las herramientas.

Las relaciones sociales son fundamentales también porque suponen una de las fuentes de creatividad más importantes. En *Las buenas ideas* Steven Johnson revela que muchos de los avances de la humanidad han surgido de la colaboración entre personas que añaden su granito de arena para solucionar un problema, más que de la mente de grandes pensadores. Asegura que la manera de conseguir más granitos pasa por relacionarse con personas motivadas por conseguir lo mismo que nosotros, lo que no hace sino enfatizar la importancia del roce. Del científico Stuart Kauffman toma prestada la expresión “lo posible adyacente”, que identifica con “una especie de futuro borroso que asoma por el borde del estado actual de las cosas, un mapa de todos los caminos que puede tomar el presente para reinventarse. Pero no es un espacio infinito, ni un campo de juego totalmente abierto. El número de posibles reacciones de primer orden es enorme, pero es un número finito”¹⁹. Aunque a continuación añade que los límites de lo posible adyacente crecen en la medida en que los exploramos; cada combinación da pie a nuevas combinaciones.

Cada uno vive en su propia versión de lo posible adyacente: en todos los entornos en que nos movemos encontramos a la vez límites y aperturas. Pero resulta bastante evidente que algunos ambientes son más abiertos que otros porque estimulan más las conexiones y permiten mayores posibilidades. La

16 Kotter, J. y Cohen, D. (2002).

17 Hammel, G. y Prahalad, C.K. (1994).

18 Bennis, W. (1997).

19 Johnson, S. (2011), p. 42.

pregunta inmediata es ¿qué tipo de hábitats fomentan más la innovación? Si Johnson está en lo cierto, serán aquellos que faciliten descubrir el posible adyacente, aquellos que nos permitan acceder a una muestra amplia y variada de diferentes elementos y nos inciten a combinarlos de forma inédita. Promover y proteger esa clase de hábitats deberá ser una de las prioridades de líder de los proyectos de innovación. Lo logrará si cultiva con esmero las buenas relaciones personales entre los miembros del equipo. Todd Henry, que ha impulsado esto en varias empresas, señala tres elementos clave para cultivar relaciones estimulantes: “relaciones personales en las que podamos ser nosotros mismos, en las que podamos aprender a arriesgarnos y en las que podamos reconocer el conocimiento de los demás”²⁰. Los otros nos abren perspectivas de lo posible adyacente y nos alientan cuando estamos agotados, pero también nos confrontan, nos ponen a prueba y nos desafían. El riesgo es más llevadero cuando sabemos que tenemos a alguien a nuestro lado. Y a la vez, como bien saben atletas y ciclistas, tener cerca a alguien nos ayuda a mantener el ritmo, a superarnos, a esforzarnos por no dejar a esa persona en la estacada. En definitiva, nos sirve de emulación.

CONCLUSIONES

Como se ha visto, ya no basta con innovar de cuando en cuando, sino que se precisa hacerlo de forma continuada y sistemática. Resulta particularmente necesario para las empresas más asentadas y tradicionales. Empresas que, por otro lado, suelen ser las que más difícil tienen introducir una cultura innovadora con todas sus complejidades y aparentes contradicciones.

Por hacerlo más gráfico, hemos comparado ese cambio cultural con un viaje de exploración y descubrimiento, que a la vez supone una importante transformación interna. Una renovación en la que podemos distinguir cuatro etapas: 1ª) promover una actitud innovadora; 2ª) comenzar a innovar; 3ª) generar hábitos; y 4ª) desarrollar una nueva identidad organizativa.

El primer paso consiste en contagiar a toda la empresa –o al menos a una coalición de apasionados– de una actitud favorable y optimista hacia la innovación. Para ello, lo primero será tomar conciencia de su necesidad y, simultáneamente, vencer las resistencias que sean fruto de la comodidad o de la resignación. Se precisa un compromiso inequívoco del equipo directivo, de

²⁰ Johnson, S. (2011), p. 104.

forma que transmita con convicción que se puede y se debe cambiar porque se puede y se debe innovar con las personas que conforman la empresa. Es el momento del liderazgo inspirador que proponga una visión atractiva, la presente como factible, infunda seguridad frente a los riesgos y miedos, disuelva disonancias y organice un equipo colaborativo y unido.

En la medida en que se va generando esa actitud favorable puede iniciarse ya la innovación, no es necesario esperar a tenerla totalmente consolidada y compartida por toda la empresa. De hecho, poner en marcha proyectos de innovación por lo general contribuye positivamente a extender una actitud abierta y creativa.

Si no lo hemos preparado, a la hora de dar el paso pueden asaltarnos muchas dudas: “De acuerdo, vamos a innovar, pero ¿cómo?, ¿dónde?, ¿en qué?”. Es el turno de la creatividad, de la exploración y la generación de ideas. Una de las fuentes de oportunidades más fecundas en la actualidad se encuentra en la intersección de sectores, tecnologías, experiencias, públicos, tendencias, foros sociales, conceptos, sensaciones, etc. Por tanto, hay que abrirse a ámbitos distintos de aquellos en que normalmente actuamos y relacionarse con personas y estilos muy diferentes a los de cada uno, con el fin de buscar activa y tozudamente ideas y oportunidades en la hibridación más insospechada. Una vez logrado esto, debemos lanzarnos a mar abierto lo antes posible, conjurando temores y resistencias. Tener ideas valiosas puede resultar más o menos costoso, pero será del todo inútil si no luchamos por probarlas y llevarlas a cabo en el mundo real.

Normalmente los pasos siguientes no nos cuestan demasiado, pues las empresas suelen estar preparadas para darlos: fijar objetivos y planificar el proyecto, evaluar el punto de partida, enrolar y capacitar a la tripulación, definir procesos, responsabilidades y funciones, etc. Se requiere, eso sí, un liderazgo claro, que sostenga firme el timón, no se acobarde fácilmente, sea flexible y abierto al aprendizaje, pero, sobre todo, mantenga la calma y la cohesión.

A partir de la repetición de este esfuerzo innovador iremos edificando una cultura habitualmente innovadora. Para ello tendremos que aprender a gobernar las tensiones estructurales y sociales entre las nuevas formas de hacer y aquellas otras instaladas desde hace tiempo y que son, hoy por hoy, el sostén del beneficio. Aquí, sin duda, la labor de liderazgo es una vez más insustituible, tanto para combinar lo que funciona con lo que supone un desafío, como para asentar una cierta sistemática de la innovación.

Por último, la consolidación de esos hábitos culturales, junto con la creación de los hábitats adecuados, irá generando una nueva identidad organizativa en la que la innovación será algo connatural y continuo, sin que produzca especiales sobresaltos o fricciones. En este estadio, las capacidades de liderazgo de personas y equipos son aún más críticas que en los anteriores, pues de la calidad y unidad de esos equipos dependerán los frutos de la innovación.

BIBLIOGRAFÍA

BCG (2010), *Senior Executive Innovation Survey 2010*, <http://bit.ly/17cu1QO>.

Belsky, Scott (2012), *Making Ideas Happen: Overcoming the Obstacles between Vision and Reality*, Portfolio Trade, Nueva York.

Bennis, Warren (1997), *Cómo llegar a ser líder*, Norma, Barcelona.

Flores, Antonio (2010), *La actitud innovadora*, Netbiblo, La Coruña.

Govindarajan, Vijay y Trimble, Chris (2010), *The Other Side of Innovation: Solving the Execution Challenge*, HBS Press, Boston.

Hammel, Gary y Prahalad, Coimbatore Krishnarao (1994), *Competing for the Future*, Harvard Business Press, Boston.

Henry, Todd (2012), *Creatividad práctica. Generar espacios para tener ideas en menos tiempo*, Random House Mondadori, Barcelona.

Johansson, Frans (2005), *El efecto Medici*, Deusto, Bilbao.

Johnson, Steven (2011), *Las buenas ideas. Una historia natural de la innovación*, Turner, Madrid.

Kelly, Tom y Littman, Jonathan (2010), *Las diez caras de la innovación*, Paidós, Madrid.

Kim, W. Chan y Mauborgne, Renée (2010), *La estrategia del océano azul*, Granica, Barcelona.

Kotter, John y Cohen, Dan (2002), *The Heart of Change: Real-Life Stories of How People Change Their Organizations*, Harvard Business Press, Boston.

Lois, George (2012), *¡Qué buen consejo! (para gente con talento)*, Phaidon, Nueva York.

StrategyOne (2012), *GE Global Innovation Barometer 2012*, <http://invent.ge/XcR5e1>.